

HRM の変化と「誘引」「統合」に有効な制度

——情報サービス企業における実態調査から——

The Survey of the Effective HRM Practice on ‘Attraction’
and ‘Retention’ amid IT Service Industry.

竹 林 明
Takebayashi, Hajime

ABSTRACT

As young generation is decreasing in Japan, Japanese companies must face shortage of their employee. But they took drastic restructuring and made many employees out their organization. Soon they need thinking “Attractive HRM policy” for recruit and keeping talented employment. We researched what kind of HRM policy or practice implement now and lead to ‘Attraction and Retention’ on IT Service firms based on some questionnaires.⁽¹⁾

I はじめに

長引く不景気のなか、多くの日本企業は多くの人材をリストラという名の整理解雇を通して組織から退出させるとともに個人主義的な HRM 制度へと制度変革を行なうことにより、企業体力の回復を図ってきた。

しかし、こうした傾向がもたら人件費削減を目的としたものであるならば、組織力回復は短期的なものにすぎず、長期的組織均衡に資することは不可能であろう。我々はこうした傾向に対して大きな二つの課題があると考えた。

第一に、元来、日本企業の組織力は現場主義に基づきさまざまな形の熟練が蓄

(1) Another reason of select of IT Service is on the character of IT human resource market that is more flexible than other industries. Collection of data and data-input was mainly contributed by Goh Chui Ling (Master Course Student in my Lab. at that time.)

積され、同時に、個人力が組織へ継続的に貢献されることにより、組織内で集結し知識シナジーをつくることにより形成されてきた。⁽²⁾ そのようななか、個人力を基準とした HRM 制度への移行傾向は真に組織力と結びつくのだろうか。⁽³⁾

第二に、現在の少子高齢化社会が継続すれば近い将来労働力数は減少していき、優秀な人材、特に若年層の確保及び組織への統合可否を HRM 制度が左右するであろう。こうしたとき、人員削減や個人主義化の傾向がいかなる影響を及ぼすものか。厳しい就職環境にもかかわらず、若年者の自発的失業が少なからず存在している中、新たな HRM 制度を構築する必要がある。

本稿は、主に第二の課題を明らかにするための初期的アンケート調査の結果である。アンケートは既存産業のなかでは設立年数や従業員年齢が比較的若いと思われる情報技術サービス産業の人事部門に対し実施し、組織がどのような HRM 政策を実施・変更し、そのなかでどのような制度が「誘引（人材の引き寄せ）」「統合（人材を確保しつつける）」に有効と考えているかを尋ねた。

II アンケート概要

アンケートは 2002 年 10 月から 11 月にかけて社団法人情報産業協会リストを基に従業員 500 名以上の企業を中心に 149 社の人事担当者に郵送し、32 社より回答を得た（回答率 21.5%）。

情報サービス産業を対象としたのは次の三点からである。

- ①既存産業にあって比較的歴史が浅く、組織成員が若く環境変化に対して鋭敏な組織と考えられる。
- ②組織成員の多くがエンジニア系であり、将来、人材獲得競争の激化が予想される。
- ③エンジニアなどの研究開発従事者のキャリア志向をみとめる具体的な制度を検討する材料となる。⁽⁴⁾

(2) 拙稿（1992）および原口、竹林（2003）参照。

(3) 拙稿（2001）76 頁参照。

アンケートは「雇用」「処遇制度（報酬、昇進・配置）」「教育訓練」「福利厚生」の各制度について実施状況と変化の方向について尋ねた後「誘引」「統合」に有効と考えられている制度を尋ねた。

なお、回答企業の多くが従業員規模 500 から 1,000 人の中規模企業であり、ほとんどが邦人資本企業である（表 1・表 2）。

表 1 回答企業従業員規模

正規従業員数	回答数	回答比率 (%)
500～999 人	22	68.8
1,000～2,999 人	8	25.0
3,000 人以上		0.0

表 2 回答企業資本構成

資本構成	回答数	回答比率 (%)
日本	30	93.8
合併	2	6.3

III HRM 制度の導入度⁽⁵⁾

1. 雇用形態の変化

表 3 終身雇用に対する姿勢

	回答数	回答比率 (%)
重視	2	6.3
廃止	1	3.1
こだわらない	28	87.5
無回答	1	3.1

終身雇用に対しては、当初多くの企業が廃止と回答すると予想していた。し

- ✓(4) 研究開発従事者の行動や意識に関するその後の研究でも、その行動を支持する人的資源管理制度については必ずしも明らかにされていない。
- (5) アンケートでは 21 項目について HRM 制度の実施状況についてたずねた。結果は、付図を参照願いたい。

かし表3にみられるように、「こだわらない」とする回答が87.5%と最も多く、「廃止」と明確に打ち出した回答は、わずか3.1%にすぎない。長期雇用や短期的雇用といった、「雇用期間」という概念そのものがあまり意味を持たなくなってきたように考えられる。また表4で見られるように、「早期退職優遇制度」では、「導入済み」もしくは「導入を検討」とする回答があわせて56.3%ある一方で、「再雇用制度」を「導入済み」「導入を検討」とする回答が53.2%ある。これらを鑑みると、「雇用期間」は個人の能力と生活スタイルにおいて、ある程度労働者に自主的に決定させることを前提とした仕組みになりつつあるのではないかと考えられる。さらに、労働時間においても「フレックスタイム」を導入しているとの回答が65.6%もあり（表4）、日々の労働時間管理もある程度自律的に決定することを従業員に期待する傾向がうかがえる。

表4 雇用制度の導入状況

(%)

	導入済み・ 今後も継続	導入済み・ 今後廃止予定	導入を検討	導入予定 なし	廃止	無回答
早期退職優遇制度	25.0	3.1	31.3	34.4	0.0	6.3
再雇用制度	43.8	0.0	9.4	43.8	0.0	3.1
フレックスタイム制度	65.6	0.0	6.3	21.9	3.1	3.1

表5 雇用者数の変化

(%)

	20%以上 減少	5%以上 20% 未満減少	5%未満 の増減	5% - 20% 未満増加	20%以上 増加	無回答
新規学卒採用数	9.4	3.1	46.9	21.9	15.6	3.1
経験者の中途採用	3.1	3.1	56.3	18.8	12.5	6.3
自発的離職者	3.1	15.6	59.4	18.8	0.0	3.1

次に、雇用者数に注目すると、表5が示すように、増減はほとんどない。しかし、変化の傾向に注目すると、過去五年間で新規学卒採用の増加傾向は37.5%、減少傾向が12.5%である。情報サービス産業の市場拡大とともに、将来的戦力である新規人材を必要としていると考えられる。同時に、経験者の中途採用は

減少 6.2% 増加 31.3% であることから、競争激化のなか競争力の源泉と直ちになりえる人材をも必要としていることがうかがえる。⁽⁶⁾

また、自発的離職者は増加が 18.8 に対して減少が 18.9 と均衡している。

さらに、非正規従業員比率は回答企業の 87% が 20% 未満に留まっており（表 6）、そのうちの半数が 4% 以下である。過去五年間の正規・非正規従業員数の変化を比べると（表 7）、従業員の増加は正規・非正規ともにみられるが、正規従業員の減少に対して非正規従業員の減少傾向は少ない。

正規従業員の採用傾向（図 1）は「従来から新規学卒重視」との回答が半数を占め、「新規学卒者重視へシフト」を加えると 71.9% となる。一方で、採用に「職種別採用」が導入されているとの回答は 59.4% に上り「導入予定なし」の 31.3% を 28 ポイント上回っており、また、インターンシップ「導入済み」が 46.9% 「導入を検討」が 12.5% ある。このことから、新規学卒重視は従来と変わらないものの「仕事」ないし「職務」を明確な基準とした採用傾向に向かっていることが推測される。

表 6 非正規従業員（パート・派遣）比率

	比率 (%)
0～4%	43.8
5～9%	21.9
10～19%	21.9
20～29%	3.1
No response	9.4

表 7 過去 5 年間の従業員数の変化

	20%以上減	5%以上20%未満減	5%未満の増減	5%以上20%未満増加	20%以上増加	(%)
正規従業員	0.0	12.5	43.8	28.1	12.5	3.1
非正規従業員	3.1	6.3	56.3	21.9	3.1	9.4

(6) 「再雇用制」の導入企業が多いのも、経験者の活用を意図した傾向であると考えられる。

図1 過去5年間で採用傾向の変化

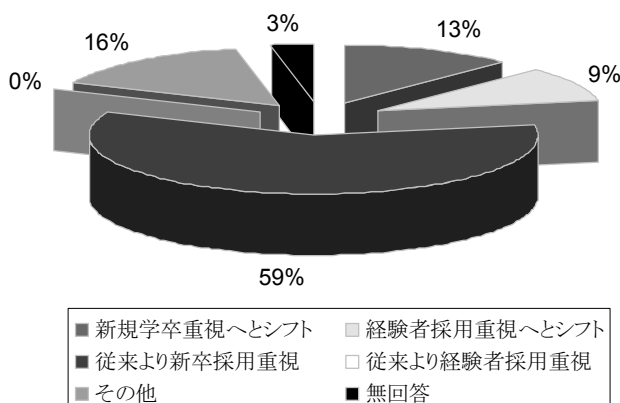


表8 職種別採用の導入状況

(%)

	導入済み・今後とも継続	導入済み・今後廃止予定	導入を検討	導入予定なし	廃止	無回答
職種別採用	59.4	0.0	3.1	31.3	0.0	6.3
インターンシップ制度	46.9	0.0	12.5	34.4	0.0	6.3

2. 報酬制度

周知のように「年功制」が生活給思想の下、⁽⁷⁾多かれ少なかれ日本企業には残存してきた。昨今の変化は過去幾度かあった「年功制」否定の流れに比べて強い傾向にあると考えられる。我々の調査でも、表8にみられるように年功制を「廃止」とする回答が46.9%にのぼり、「こだわらない」とする回答を合わせると96.9%に達し、重視するとした回答は0%である。雇用が従来の制度を維持する傾向を残しているのとは対照的に「年功制」は明確に否定される傾向にあるといえる。この結果は、当然、報酬制度や昇進制度への変化と結びつくことが予期される。表10は「報酬制度」の導入程度に対する質問の結果である。これによると、6割強の企業で「職能給」「個人成果連動性賞与」「企業業績連動性賞与」が導入されており、「職能給」を除いてさらなる導入の傾向がみられる。

(7) 拙稿(1992)参照。

ところで、「職能給」の変化の動向にのみ着目すると「廃止予定」「廃止」とともに回答があり合わせて15.7%となっている。一方で「職務給」の「導入検討」が21.9%あり属人的処遇から仕事基準処遇に移行する傾向がみてとれる。また、「個人成果連動性賞与」「企業業績連動性賞与」を「導入検討」している企業がそれぞれ12.5%、21.9%あり、さらに「年俸制」の「導入」企業が46.9%、「導入検討」が15.6%あり、プロセス評価型の処遇から成果基準の処遇へと移行する傾向がうかがえる。また、成果は企業全体と個人の双方を基準としていることがうかがえる。

表9 年功制に対する姿勢

	回答数	回答比率(%)
重視	0	0.0
廃止	15	46.9
こだわらない	16	50.0
無回答	1	3.1

表10 報酬制度

(%)

HRM 制度・政策	導入済み・今後継続	導入済み・今後廃止予定	導入を検討	導入予定なし	廃止	無回答
職能給	68.8	6.3	6.3	6.3	9.4	3.1
個人的成果連動性賞与	65.6	0.0	12.5	15.6	0.0	6.3
企業業績連動性賞与	62.5	0.0	21.9	9.4	0.0	6.3
年俸制	46.9	0.0	15.6	31.3	0.0	6.3
職務給	37.5	0.0	21.9	25.0	9.4	6.3
グループ業績連動性賞与	21.9	3.1	6.3	56.3	0.0	12.5

3. 昇進・配置

選抜方法においては、「早期選抜制度」を「導入」ないし「導入予定」の回答はあわせて56.2%を占めており、年齢に基づくあるいは組織序列に基づく昇進が否定的になるであろうことがうかがえる。また、「社内公募制度」では「導入

済み」が34.4%、「導入検討」が28.1%あり、従業員の希望に基づく配置・昇進とそのための組織内競争の促進が予期される。また、社内公募制度は従業員自身の希望する仕事を割り当てて、モチベーションを高めることを意図しており、個人の自発性が求められていると考えられる。「FA（フリーエージェント）制度」についても導入企業は少数であるものの、「導入検討」は28.1%あり、今後一層、個人は組織内での位置を自律的に選択していく必要を求められてくることを示唆しているといえよう。

逆に、組織は個人に対してこれまでのような定型的な異動・昇進・昇格コースを必ずしも用意しないことも示唆しているといえよう。

表 11 昇進・配置に関する制度

(%)

HRM 制度・政策	導入済み・ 今後も継続	導入済み・今 後廃止予定	導入を検討	導入予定なし	廃止	無回答
早期選抜制度	28.1	0.0	28.1	34.4	0.0	9.4
FA 制度	3.1	0.0	34.4	50.0	0.0	12.5
社内公募制度	34.4	0.0	28.1	28.1	0.0	9.4

4. 教育・訓練

表 12 教育・訓練制度

(%)

HRM 制度・政策	導入済み・ 今後も継続	導入済み・今 後廃止予定	導入を検討	導入予定なし	廃止	無回答
自己啓発支援プログラム	78.1	0.0	12.5	3.1	0.0	6.3
海外派遣	62.5	3.1	0.0	31.3	3.1	0.0
ジョブ・ローテーション	68.8	0.0	12.5	12.5	0.0	6.3

表 12 にみられるように、教育・訓練制度では「自己啓発プログラム」「ジョブ・ローテーション」の「導入」企業はそれぞれ 78.1%、68.8% もあり高い導入率である。ジョブ・ローテーションは従来から幅広いスキル獲得、人材の適正発見、他部門とのコミュニケーションの円滑化に資するものとして日本企業では活用されてきており、現場主義を体現するものである。こうしたジョブ・ロー

(8) 奥林他 (1994) 119-122 頁。

テーションのもつメリットは今後も継続的に評価され実施されていくであろうことがうかがえる。また、「自己啓発プログラム」の導入は、既述の昇進・配置制度の傾向を鑑みると、個人に対して自主・自発的に能力開発することを組織が求め、個人が自ら地位を決めることを求めているといえよう。つまり、個人の責任でスキルを獲得し、組織内競争で仕事ないし職場を獲得する仕組みへと変化しているといえる。また、「海外派遣」を導入している企業も6割強存在しており、国際化への対応がすすめられているといえよう。

5. 福利厚生

表 13 福利厚生制度

(%)						
HRM 制度・政策	導入済み・ 今後も継続	導入済み・今 後廃止予定	導入を検討	導入予定なし	廃止	無回答
カフェテリア・プラン	12.5	0.0	34.4	43.8	0.0	9.4
401(k) 確定拠出年金	3.1	0.0	59.4	31.3	0.0	6.3
従業員持株制度	75.0	0.0	12.5	9.4	0.0	3.1

福利厚生制度では、「従業員持株制度」の「導入」企業が75.0%と高い導入率となっている。「従業員持株制度」は福利厚生の意味のほかに、組織業績に対する個人の関心を高める役割も担っている。個人基準のHRMへの変革は、個人が組織業績より自己の成果を過度に重視することを招く恐れがあり、個人力が組織力に転換されないことが危惧される。持株制度では自己の資産・便益が企業業績に連動することを意味するため上述のような行動をある程度防御することが期待されるのである。このため他の福利厚生よりも導入率が高くなっていることが考えられる。

「カフェテリア・プラン」や「401(k) 確定拠出年金」の「導入済み」企業は少ないものの、「導入検討」企業がそれぞれ34.4%、59.4%あり、従来のような従業員一律の福利厚生制度から、組織への貢献度に応じた、個人責任と個人の選好による福利厚生が実施されていく傾向になるであろうことが予期される。

以上のように、組織は個人に対して、個人を基準とし、プロセスよりも結果を

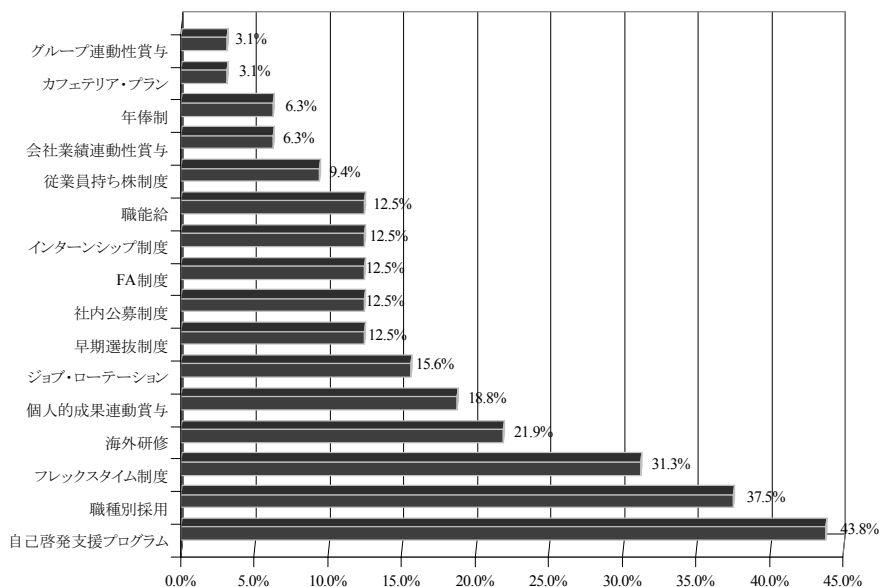
みる HRM へと変化しつつも、組織力の維持のために従来の HRM の利点を残そうとしていることがうかがえる。このような傾向の中で、特に「誘引」「統合」にとって機能すると考えられている制度についてさらに尋ねた。

IV 誘引として有効な施策

「誘引」は組織への人材の引き寄せを意味する。すなわち、主にエントリー・レベルにある人材に対してどのような制度が魅力的に機能するかということを意味する。

人事担当者に対して、「誘引」として有効と考える制度を3項目まで挙げるよう質問した結果が図2である。報酬や処遇に関する項目よりも「働き方」や「仕事そのもの」に関する項目である「自己啓発支援プログラム（43.8%）」「職種別採用（37.5%）」「フレックスタイム（31.3%）」「海外研修（21.9%）」が上位に挙げられている。さらに、その他の上位に位置する制度をみると個人成果

図2 IT技術者の誘引に有効と考えている HRM 制度

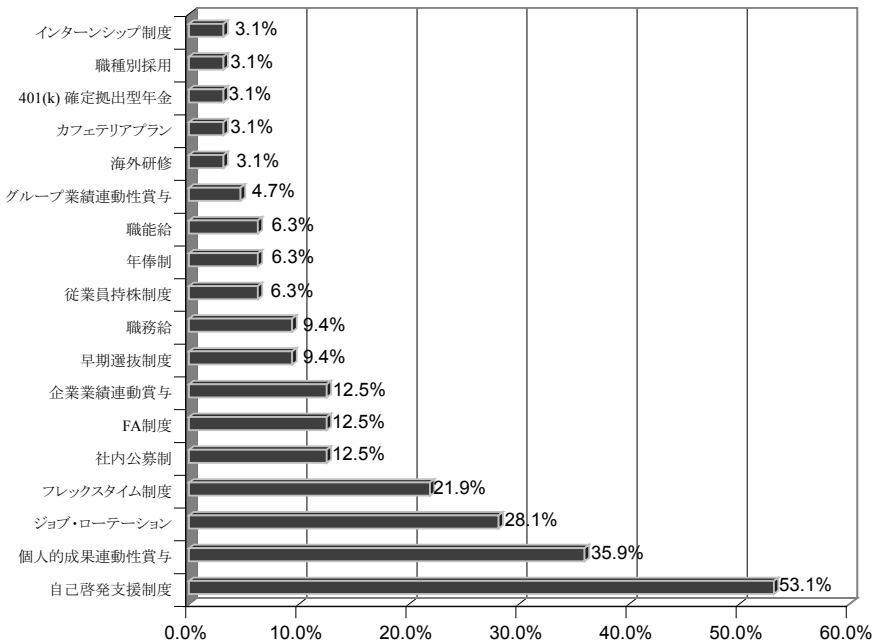


に基づく「個人的業績連動賞与（18.8%）」、個人と組織をマッチングさせる「ジョブ・ローテーション（15.6%）」が続き「個人力」を基準とした制度となっている。つまり「仕事」概念を明確に有しその自己責任により、「能力を自ら高め」、「仕事と生活のバランスを求める」という人材像が人事担当者にはモデリングされていると考えられる。

V 統合に有効な施策

「統合」は現有の人材をいかに組織に留めるかということを意味し、組織内キャリアを形成している成員にとって魅力的な制度が何かを意味する。「統合」についても誘引と同様に回答を求めた。図3が示すように「自己啓発（53.1%）」「個人的成果連動性賞与（35.9%）」「ジョブ・ローテーション（28.1%）」「フレックスタイム制（21.9%）」が上位に挙げられた。「ジョブ・ローテーション」以

図3 IT技術者の統合に有効と考えているHRM制度



外は個人成果を基準としたあるいは個人の選好に基づく働き方を支援するものであり、自律性に基づき成果を挙げる人材がモデリングされているといえる。一方で日本企業ではこれまでも重視されてきた「ジョブ・ローテーション」は引き続き統合の要因として重視されている。既述のように68.8%の企業が今後も「ジョブ・ローテーション」を継続すると回答しており、これにより職務と個人のミスマッチを早期のうちに解消し、特に若い成員のリアルティ・ショック防止機能を求めていると考えられる。

VI おわりに

今回の調査は、パイロット的に実施したものであり、回答企業、産業が限られており、かつ組織（人事担当者）がどのように思考しているかを調査したものである。したがって、一般化するには課題は多く、また組織成員自身の意識は測定されていない。

しかし、本調査で得られた結果からは、少なくともITサービス産業では、次のような傾向があることがいえる⁽⁹⁾。

- ①「雇用期間」は短期雇用を主眼におくものではないが、必ずしも長期雇用というわけでもなく、「雇用期間」の概念そのものが組織にとっては意味が希薄化していると考えられる。
- ②「採用」における新卒採用の傾向は変化しないが「仕事」「職務」を意識した採用になっている。また、同時に現在の戦力としての経験者も重視する傾向にあり、組織は「新規人材」「経験者」の資源ミックスをさらに重視していくと考えられる。
- ③「長期雇用」の否定が弱いのに対して「年功」要素は否定されている。雇用と処遇のそれぞれの機能を峻別してきていることが推測される。
- ④「仕事の明確化と自発的能力開発の促進」及び「時間から開放された勤

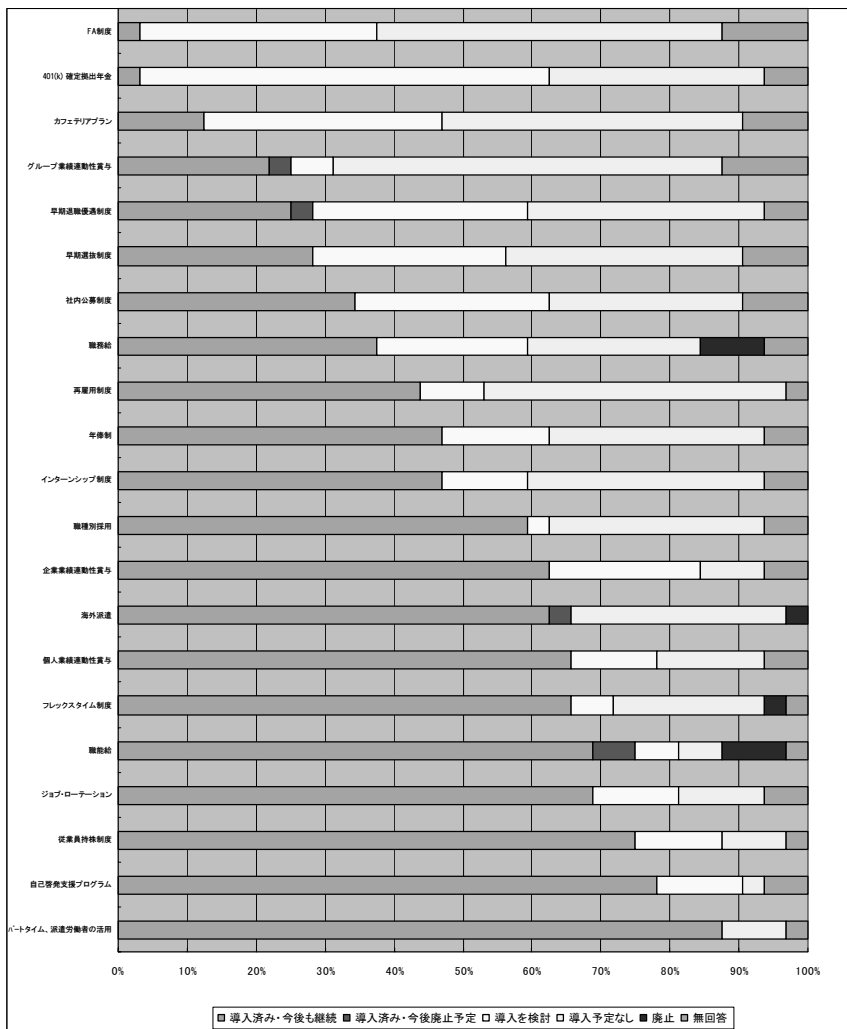
(9) ここでの解釈は次調査の仮説設定のためになされたものであり、その妥当性の検証はさらなる研究を要するものである。

務」が誘引要因として考えられており、個人の自律性を促進する制度により人材が集まると考えていることがうかがえる。

- ⑤「自発的能力開発と多様な能力発揮」「個人的成果基準の報酬制度」が従業員にとって魅力あるものと考えられており、「個人力（個人成果）」基準の HRM へとさらに移行する傾向がうかがわれる。
- ⑥「誘引」・「統合」要因ともに有効とする制度の第一位が「自己啓発支援プログラム」であったことは、人的資源を管理対象としてよりもむしろ開発対象としてとらえていると考えられる。同時に、スキル評価をいわゆる組織内特殊スキルから一般に通用するスキルへとシフトさせているといえる。すなわち、個人が有する市場での雇用される能力や価値の強さイコール組織の強さとして捉えられる傾向にあるといえる。こうした一般化されたスキルはスキル単位で労働市場を構成することになり、それが「職種別採用」や「個人的成果連動性賞与」を有効と考える動きへとつながっているといえよう。

「個人の自律性」を基準とした HRM 制度へのシフトにより、成員は必ずしも組織や職場に縛られず、自己の生活と仕事生活のバランスを取りながら成果を追求することを可能にすると考えられているようである。こうした変化が主流となりえるのか、また「組織力」にとって有効なのかを検討するために、さらに「他産業（特に、伝統的組織文化を有する産業）との比較」「従業員自身が「誘引」「統合」に魅力的と感じる制度は何か」「エントリー・レベルにある人材の意識はどのようなものか」といった課題が残されている。

付図 HRM 制度・政策の導入状況



引用・参考文献

- A. Weiss, "Incentives and Worker Behavior: Some Evidence", *Incentives, Cooperation and Risk Sharing*, ed. H.R. Nalbantian, Totowa, NJ: Rowan & Littlefield, 1987, 137-50.
- Abbeglen, J.C. *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, III, Free Press 1958 (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958 年).
- 三崎秀央『研究開発従事者のマネジメント』中央経済社, 2004 年。
- 小川憲彦「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」, 経営行動科学第 18 巻第 1 号, 2005 年 1 月。
- 奥林康司, 庄村 長, 竹林 明, 森田雅也, 上林憲雄『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂, 1994 年。
- 産業能率大学 HRD システム開発センター, 「プロ人材の開発・活用: 成果を生み出すキャリア開発マネジメント」『人事マネジメント』2001 年 2 月号。
- 生命保険文化センター「ワークスタイルの多様化と生活設計に関する調査」『人事マネジメント』2001 年 8 月号。
- 高橋伸夫『虚妄の成果主義 日本型年功制のススメ』日経 BP 社 2004 年。
- 竹林 明「経営資源の管理」小田章編『経営学への旅立ち』八千代出版, 2001 年, 所収。
- 竹林 明「日本企業の国際化と賃金制度についての一考察ー知識形成の賃金制度ー」西南学院大学商学論集第 39 巻第 1・2 合併号, 1992 年。
- 原口恭彦, 竹林 明「事務系ホワイトカラーの組織学習行動」和歌山大学経済学, *Working Paper Series 03-09*, 2003 年。
- 原口恭彦, 竹林 明「専門職制度と組織統合方式の適合」和歌山大学経済学部, *Working Paper Series 03-09*, 2003 年。
- 「トヨタのグローバル人材育成」『人事マネジメント』2002 年 4 月号。